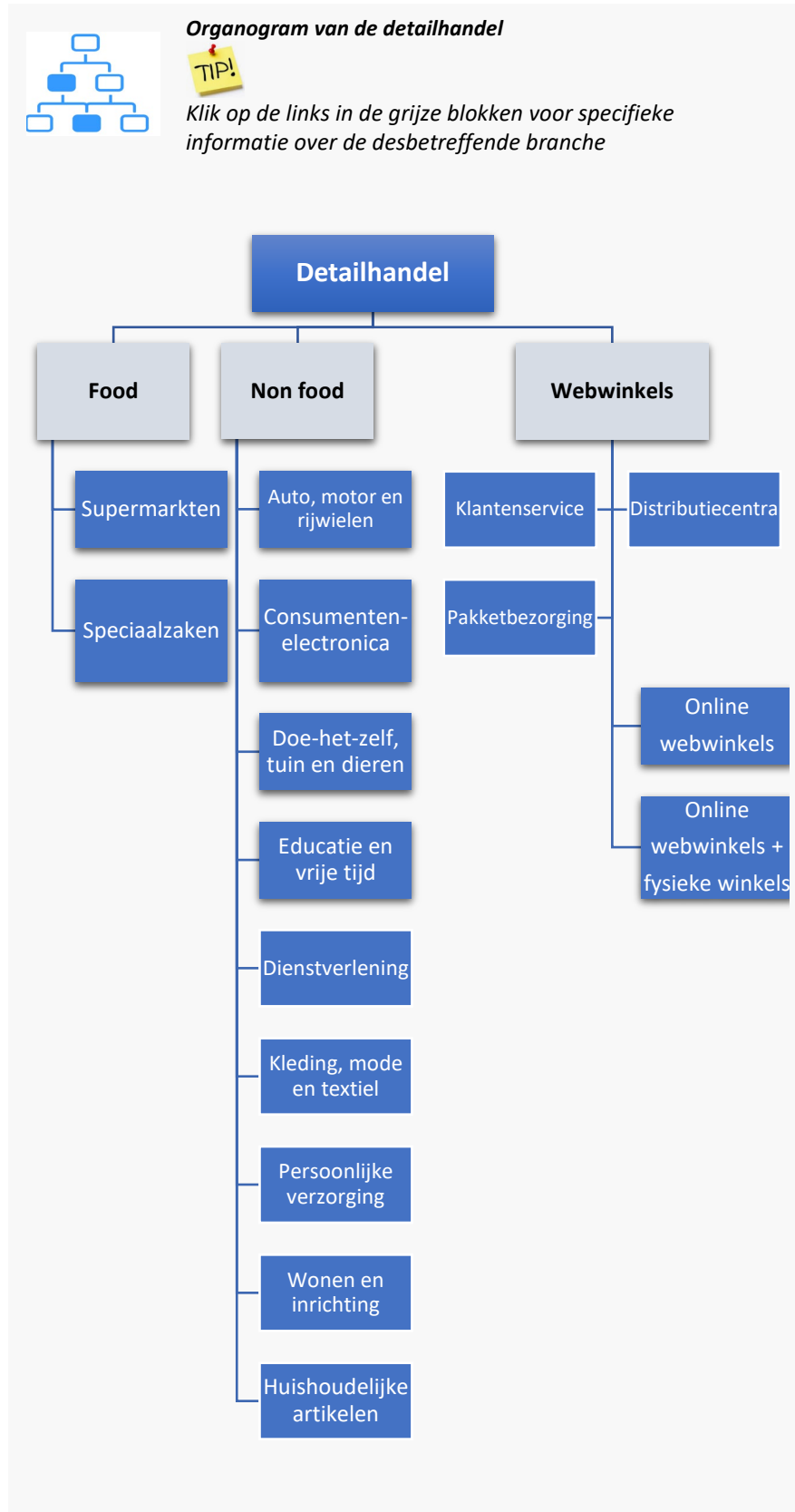


Inclusief en duurzaam werken in de detailhandel



Urgentie inclusief en duurzaam werken

Personeelstekorten nemen toe

De personeelstekorten zijn enorm (SCP, 2023). De detailhandel kampt in 2024 nog steeds met grote personeelstekorten (ABN AMRO, 2024). Zo zijn in de retail in de provincies Drenthe en Utrecht de personeelstekorten in 2023 opgelopen tot respectievelijk 53,9% en 47,2% (Conjunctuurenquête CBS, 2024).

Hoogste aantal nieuwe vacatures

UWV verwacht dat er in 2024 circa 240.000 nieuwe vacatures ontstaan in de detailhandel, het hoogste aantal van alle sectoren (Retailand, 2023).

Personeelstekorten structureel van aard

De personeelstekorten zijn echter tevens in toenemende mate structureel van aard (Stigter & Wilthagen, 2022) als gevolg van demografische ontwikkelingen (zie hiervoor ook de bevindingen uit het onderzoek 'Vissen in een steeds legere vijver' (2023) van werknemersvereniging AWWN).

De personeelstekorten treffen nu alle branches van de detailhandel: de **foodsector**, **non-foodsector** en **webwinkels**.



Corona en de detailhandel

Coronacrisis versterkt personeelstekorten

De coronacrisis heeft grote invloed gehad op de werkgelegenheid in de detailhandel **non-food**. De non-foodsector heeft in veel gevallen in coronatijd noodgedwongen afscheid moeten nemen van de flexibele schil. Zo zijn, mede vanwege de sluiting van winkels tijdens de lockdowns, medewerkers vrijwillig vertrokken naar andere sectoren (Panteia, 2022). Ook keerden arbeidskrachten uit vooral Centraal-Europa bij gebrek aan werk naar hun vaderland terug of zagen überhaupt van migratie af (UWV, 2022). Met het opengaan van de winkels begin 2021 nam het aantal werknemersbanen weer toe (UWV, 2021), maar omdat een grote groep medewerkers (noodgedwongen) is uitgestroomd tijdens de coronacrisis, is het tekort aan personeel in de non-foodsector na de coronacrisis nog groter dan daarvoor (Omroep Brabant, 2021).

De detailhandel **food** (supermarkten en speciaalzaken) hoefden niet te sluiten in 2020 en 2021, waardoor het aantal werknemersbanen niet daalde. Tijdens de coronacrisis steeg ook het aantal online aankopen. Dit heeft geleid tot een versnelde groei van het aantal werknemersbanen bij **webwinkels**: een enorm groeisegment in de sector.

Inmiddels, enkele jaren na de coronacrisis, zijn de tekorten er al lang niet meer alleen in specifieke verkoopsegmenten als bouwmarkten, optiekzaken en elektronicawinkels. Ook in generieke segmenten als kleding- en schoenenwinkels, drogisterijen en supermarkten overstijgt de vraag ruimschoots het aanbod van werkzoekenden (UWV, 2023).



Oorzaak tekorten / toename vraag

Vergrijzing

De vergrijzing is de voornaamste oorzaak voor de personeelstekorten en het groeiend aantal openstaande vacatures: het aandeel werkenden in Nederland neemt al jaren af. Bij de invoering van de AOW, in 1957, stonden er tegenover elke 65-plusser 7 mensen in de werkzame leeftijd. Nu zijn dat er nog 3. We hebben te maken met een enorme pensioneringsgolf die nog wel tot 2040 aanhoudt. Tegen die tijd is het aantal werkenden per gepensioneerde zelfs gedaald tot 2 (UWV, 2022).

Arbeidsmarkteffect: er is meer vraag naar arbeid

De 24-uurseconomie komt – naast het steeds grotere marktaandeel van webwinkels (die per definitie 24/7 open zijn) – onder meer tot uiting in de ruimere openstellingsmogelijkheden voor fysieke winkels (Panteia, 2022).

Slecht imago van de sector

Ook speelt in de oorzaak van de grote personeelstekorten mee dat werken in de detailhandel door een groot deel van de beroepsbevolking als onaantrekkelijk wordt gezien door onregelmatige werkuren, lagere salarissen, weinig doorgroeimogelijkheden en een hoog verloop (ANP, 2022). Maar liefst 68 procent vindt de winkel geen leuke plek om te werken, blijkt uit een **enquête** van onderzoeksbureau Q&A uit 2022.



Gevolgen / knelpunten

Steeds meer mensen verliezen aansluiting op de arbeidsmarkt

Arbeidsorganisaties stellen steeds hogere eisen, waaraan een steeds groter deel van de beroepsbevolking niet kan voldoen (Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, CIAO). Steeds meer mensen verliezen dan ook de aansluiting op de arbeidsmarkt (UWV trends 2018-2022).

Arbeidskrachten met de vereiste kwalificaties zijn steeds vaker niet te vinden, waardoor vacatures lang open blijven staan. Het aantal openstaande vacatures in de detailhandel loopt al sinds 2014 op (ABN AMRO, 2022).

Uiteenlopende problemen

Detailhandelaren noemen hogere werkdruk met ruim 54 procent het vaakst als belangrijkste gevolg van de personeelstekorten (CBS, 2023). Daarnaast moeten klanten bij winkels soms langer wachten op hulp; 52% van de consumenten geeft aan hier af en toe tot vaak last van te hebben (Q&A, 2022). Verder is het lastig om werkroosters rond te krijgen (ABN AMRO, 2022). Daarom worden openingstijden versoerd, zijn koopavonden (tijdelijk) afgeschaft en sluiten filialen noodgedwongen voor halve of hele dagen de deuren (ANP, 2022).

Mislopen van omzet

Bijna driekwart van de consumenten ervaart de personeelstekorten bij winkels. Hier is begrip voor, maar meer dan een derde van consumenten kiest dan voor een andere winkel. Winkels die de deuren noodgedwongen sluiten, lopen dus ondanks dat begrip wel omzet mis (Q&A, 2022).

Inclusief en duurzaam werken in de detailhandel

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Anders organiseren als oplossingsrichting voor arbeidsmarktkrapte

Als oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte worden in een [Kamerbrief van 2022](#) in het kader van het 'Breed Offensief' werkgevers opgeroepen tot een zestal acties: 1. werk anders inrichten; 2. inzetten op innovatie; 3. betere arbeidsvoorwaarden bieden; 4. kijken naar onderbenutte deeltijders; 5. anders werven; en 6. samenwerken tussen sectoren.

Werk anders inrichten staat dus met stip bovenaan, omdat dit de kans biedt om kwalitatief goed werk te organiseren dat beter aansluit bij de arbeidscapaciteit en de ambities van werkenden en van werkzoekenden. Daarmee biedt het ook de mogelijkheid onbenut talent volwaardig te includeren in werk.

Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid zijn er ongeveer 1 miljoen mensen in ons land die willen en kunnen werken maar dat niet doen. Daarnaast zijn er veel mensen die weliswaar werken, maar die meer uren zouden willen werken ([WRR, 2020](#)). In dit aantal onbenutte of onderbenutte arbeidskrachten worden door [Kok & Imandt](#) (2023) overigens enkele nuances aangebracht. Het aanbod onbenut personeel kan bovendien regionaal verschillen ([UWV](#)). Onder de groep onbenut arbeidspotentieel valt een relatief grote groep mensen met een arbeidsbeperking. Het verschil tussen participatie in betaald werk van mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking en de algemene bevolking is groot: respectievelijk 43% en 13% versus 86% ([Nivel, 2023](#)).

De methode [Inclusief Herontwerp van Werk 2.0](#) is een methodische aanpak om werk duurzaam anders te organiseren waardoor ruimte ontstaat voor onbenut arbeidspotentieel. De meerwaarde van het anders organiseren van werk wordt in een [kamerbrief van Tamara van Ark \(2018\)](#) onderschreven. Zij verwijst naar het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV (BIA), een methode die gebaseerd is op IHW.



Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie

Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie van mensen zonder vakkwalificatie:

- ✓ Actieve participatie en inbreng van het team in de analyse en herontwerpfase t.b.v. draagvlak;
- ✓ Heldere kaders en duidelijkheid over verwachtingen;
- ✓ De nieuwe functie voorziet in een behoefte ([Sociaal Bestek, 2018](#));
- ✓ Goede persoon-werk-fit;
- ✓ Inbedding (middels inwerkprogramma en instructie) en aansturing door één persoon;
- ✓ Veilig werkklimaat en openheid binnen het team.

De werkgever past het werk aan de mogelijkheden van de medewerker aan:

- ✓ Werkproces, functie, product of dienst aanpassen;
- ✓ Aanpassingen op het werk: werkplek, werkomgeving, werktijden en werkritme (zie [Praatplaat, Werk](#));
- ✓ Werkprocessen vereenvoudigen met behulp van technologie. Zo kunnen bijvoorbeeld pictogrammen ingezet worden voor werknemers die het lastig vinden om woordelijke instructie te ontvangen (Stavenuiter et al, 2020) ([Verwey-Jonker Instituut, 2021](#)).

Begeleiding:

- ✓ Interne invulling van de rol van jobcoach of werkbegeleider om zo duurzame en blijvende begeleiding op de (dagelijkse) werkvloer te waarborgen ([HARRIE, IPS-trajectbegeleider](#));
- ✓ Regelmatige evaluatie- en voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker ([Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor](#)).



Inclusie is een beproefd concept in de detailhandel

Binnen de detailhandel is reeds ruime ervaring opgedaan met inclusie van onbenut talent.

Laat je inspireren door de aanpak die [Team Inclusief Zuid-Limburg](#) samen met doe-het-zelfzaak Praxis gevonden heeft om vacatures in te vullen in de huidige krappe arbeidsmarkt. Op basis van arbeidsanalyses is werk omgezet in veelzijdige 'menukaarten' van taken als alternatief voor vacatures. Op deze manier kan samen met kandidaten een werkpakket op maat samengesteld worden. Deze unieke aanpak helpt niet alleen bij het vervullen van vacatures, maar blijkt ook geschikt voor re-integratiedoelenden. Via deze samenwerking wordt niet alleen werk geboden, maar worden kandidaten ondersteund met op maat gemaakte trainingen en begeleiding van toegewijde werkleiders. [Kijk voor meer inspiratie deze video](#).

Werk kan met behulp van IHW 2.0 zo georganiseerd worden dat de afstand tot de arbeidsmarkt voor mensen met lagere kwalificaties verdwijnt omdat instapbanen ontstaan. Op die manier kan duurzame inzetbaarheid en re-integratie van huidige medewerkers verbonden worden aan inclusie van mensen zonder vakkwalificatie.

Sinds [de start van het werken met IHW in 2010](#) zijn er binnen diverse organisaties in de detailhandel arbeidsanalyses uitgevoerd waarbij de werkprocessen zijn bekeken om te zien welke taken geschikt of mogelijk geschikt zijn voor herverdeling. Het gaat hierbij om eenvoudige taken. Vaak blijkt dat er op vrijwel alle functieniveaus binnen een bedrijf taken zijn die niet per se door vakkrachten hoeven te worden uitgevoerd. Voor de weergave van taken bij doe-het-zelfzaken zoals de Praxis, zie de [Modelbeschrijving bouwmarkt](#) (CIAO, 2019). Verderop in de factsheet zijn modelbeschrijvingen opgenomen behorende tot de [foodsector](#), [non-foodsector](#) en [webwinkels](#).



Meerwaarde van anders werken

Anders organiseren van werk, waardoor inclusie van mensen zonder vakkwalificatie mogelijk wordt, kan voor de kwaliteit van werk resulteren in:

- + Efficiënter werken door geoptimaliseerde werkprocessen;
- + Hoger gekwalificeerde medewerkers kunnen zich meer richten op kerntaken doordat de juiste taken bij het juiste functieniveau zijn komen te liggen ([Mulders, Van Ruitenbeek, Zijlstra, 2020](#));
- + Oplossing voor openstaande/moeilijk vervulbare vacatures;
- + Afname van hoge werkdruk/overwerk/extra diensten door de nieuw ontstane flexibele schil;
- + Snellere hulp en betere voorlichting aan klanten omdat medewerkers nu op de juiste plaatsen vertegenwoordigd zijn ([AWVN](#));
- + Meer tijd voor preventie (positieve gezondheid), begeleiding en scholing van medewerkers;

Anders organiseren van werk, waardoor inclusie van mensen zonder vakkwalificatie mogelijk wordt, kan maatschappelijk resulteren in:

- + Ruimte voor nieuw potentieel en talent dat nu niet deelneemt aan de arbeidsmarkt;
- + Positieve invloed op eigenwaarde, gezondheid ([NSvP, 2021](#)) en welzijn ([WRR, 2020](#)) van nieuw geïntegreerde medewerkers ([Kok, et al, 2011](#)) en daarmee een afname van zorgkosten ([CPB, SCP, 2020](#)), jeugdzorg, schuldhulpverlening, overlast, criminaliteit ([CPB, SCP, 2021](#)) en discriminatie doordat nieuwe groepen medewerkers die anders buiten de maatschappij staan, nu een plek krijgen in de samenleving.



Relevante sites en verwijzingen

[Werkgevers worstelen met aanpak werkstress en inclusie, SCP, 2023](#)
[Ook 2024 een uitdagend jaar, ABN AMRO, 2024](#)
[Conjunctuurenquête CBS, CBS, 2024](#)
[Het werven van retailpersoneel blijft lastig, ABN AMRO, 2022](#)
[Mensen maken het verschil, Retailland, 2023](#)
[Arbeidsdeelname moet fors omhoog, Stigter & Wilthagen, Tilburg University, 2022](#)
[AWVN-ledenonderzoek personeelstekorten, AWVN, 2023](#)
[Barometer Detailhandel, UWV, 2021](#)
[Arbeidsmarkt Non-food retail, Panteia, 2022](#)
[Winkels schreeuwen om personeel, Omroep Brabant, 2021](#)
[Detailhandel in beeld, UWV, 2023](#)
[Imago retailsector, ANP, 2022](#)
[Enquête Detailhandel, Q&A, 2022](#)
[Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, CIAO](#)
[UWV visie en trends 2018-2022](#)
[Brief regering aanpak arbeidsmarktkrapte, 2022](#)
[De nieuwe maatschappelijke opdracht, WRR, 2020](#)
[Potentieel arbeidsaanbod, Kok & Imandt, 2023](#)
[Arbeidsmarktinformatie, UWV](#)
[Participatiemonitor kerncijfers 2022, Nivel](#)
[Inclusief Herontwerp van Werk 2.0, CIAO](#)
[Kamerbrief uitwerking Breed Offensief, 2018](#)
[De kunst van werkaanpassing, Sociaal Bestek, 2018](#)
[Wat werkt bij participeren in werk?, Verwey-Jonker Instituut, 2021](#)
[HARRIE](#)
[IPS-trajectbegeleider](#)
[Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor, CIAO](#)
[Praxis, Team Inclusief \(via LinkedIn\), 2023](#)
[IHW 2.0, Mulders, v. Ruitenbeek, Zijlstra, CIAO, 2020](#)
[Modelbeschrijving bouwmarkt, CIAO, 2019](#)
[Bijsluiters Modelbeschrijvingen, CIAO, 2021](#)
[Arbeidsmarkttransitie, Wilthagen & Stolp, NSvP, 2021](#)
[Verschil smaakt naar meer, Praatplaat, AWVN](#)
[SEO fit-4-work, Kok, et al, 2011](#)
[De brede baten van werk, CPB, SCP, 2020](#)
[Effecten van werk, CPB, SCP, 2021](#)